

As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)

Aline Mendonça Fraga ¹

Renato Koch Colomby ²

Catia Eli Gemelli ³

Vanessa Amaral Prestes ¹

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) / Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre – RS, Brasil

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) / Área de Administração, Palmas – PR, Brasil

³ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) / Área de Administração, Osório – RS, Brasil

Resumo

Nas últimas décadas, a diversidade tem ganhado espaço, principalmente na discussão acadêmica dos estudos organizacionais e das relações de trabalho e gestão de pessoas. Se por um lado há reflexões críticas sobre desigualdade, diferença e preconceito, por outro também há considerável apelo discursivo acerca de práticas de gestão empresarial, atrelado às ideias de produtividade, criatividade e inovação. A multiplicidade da diversidade revela sua pluralidade teórica e empírica que toma caminhos diversos quando relacionada com as dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas. Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade, nas publicações que fazem referência à área de administração, nas bases de dados Google Scholar, Web of Science (Wos), Spell e Scopus. Ao entender a diversidade como um debate do novo milênio, a escolha do período de análise compreendeu os anos de 2001 até 2019. Como principais resultados, destacam-se: i) a diversidade nas e das publicações; ii) a (in)definição e a abrangência do conceito; iii) a emergência e o crescimento do tema; iv) a incipiência de autoria e instituição de referência; v) a predominância de estudos qualitativos; vi) as (in)visibilidades de certos marcadores sociais em face da amplitude do conceito e do tema.

Palavras-chave: Diversidade. Marcadores sociais de diferença. Revisão sistemática. Estudos organizacionais. Relações de trabalho.

The diversity of diversity: systematic review of Brazilian scientific production on diversity in Administration (2001-2019)

Abstract

In recent decades, diversity has gained space mainly in the academic discussion of Organizational Studies and Work Relations and Human Resource Management. If, on the one hand, there are critical reflections on inequality, difference, and prejudice, on the other, there is also considerable discursive appeal about business management practices, linked to the ideas of productivity, creativity, and innovation. The multiplicity of diversity reveals its theoretical and empirical plurality that takes different paths when related to the dynamic relationships among societies, organizations, and people. This study aimed to carry out a systematic review of the Brazilian scientific production on diversity, in publications that refer to the Administration area, in the scientific bases *Google Scholar*, *Web of Science (Wos)*, *Spell* e *Scopus*. We understand diversity as a debate of the new millennium, reasoned by that, the period of analysis covered the years 2001 to 2019. The main results include: i) diversity in and of the

papers; ii) the (in)definition and scope of the concept; iii) the emergence and growth of the topic; iv) the incipience of authorship and reference institution; v) the predominance of qualitative studies; vi) the (in)visibility of certain social markers given the breadth of the concept and theme.

Keywords: Diversity. Markers of social inequality. Systematic review. Organizational studies. Work relations.

Diversidad de la diversidad: revisión sistemática de la producción científica brasileña sobre la diversidad en la Administración (2001-2019)

Resumen

En las últimas décadas, la diversidad ha ganado terreno, principalmente en la discusión académica de Estudios Organizacionales y Relaciones Laborales y Gestión de Personas. Si, por un lado, hay reflexiones críticas sobre la desigualdad, la diferencia y el prejuicio, por otro, también hay un considerable atractivo discursivo sobre las prácticas de gestión empresarial, vinculadas a las ideas de productividad, creatividad e innovación. La multiplicidad de la diversidad revela su pluralidad teórica y empírica que toma diferentes caminos cuando se relaciona con las relaciones dinámicas entre sociedades, organizaciones y personas. Este estudio tuvo como objetivo llevar a cabo una revisión sistemática de la producción científica brasileña sobre diversidad, en publicaciones que se refieren al área de Administración, en las bases científicas *Google Scholar*, *Web of Science (Wos)*, *Spell* e *Scopus*. Al entender la diversidad como un debate del nuevo milenio, la elección del período de análisis abarcó los años 2001 a 2019. Como resultados principales, destacamos: i) la diversidad en y desde las publicaciones; ii) la (in) definición y alcance del concepto; iii) la aparición y el crecimiento del tema; iv) la incipencia de autoría e institución de referencia; v) el predominio de los estudios cualitativos; vi) la (in) visibilidad de ciertos marcadores sociales en vista de la amplitud del concepto y el tema.

Palabras clave: Diversidad. Marcadores sociales de diferencia. Revisión sistemática. Estudios organizacionales. Relaciones laborales.

INTRODUÇÃO

O debate sobre diversidade no Brasil foi impulsionado, principalmente, a partir dos anos 1980, motivado pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, como a proteção do trabalho das mulheres e uma legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. Na sequência desse movimento, com a abertura econômica dos anos 1990 e a consequente vinda de multinacionais norte-americanas para o país, o assunto se tornou pauta nas organizações (Alves & Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Saraiva & Irigaray, 2009).

Nas últimas décadas, a diversidade tem ganhado espaço na discussão acadêmica, sobretudo os estudos organizacionais e das relações de trabalho e gestão de pessoas (Diniz, Carrieri, Gandra & Bicalho, 2013; Gemelli, Fraga & Prestes, 2019; Rosa, 2014). Se por um lado há reflexões críticas sobre desigualdade, diferença e preconceito (Felix, Mello & von Borell, 2018; Franco, Magalhães, Paiva & Saraiva, 2017; Pompeu & Souza, 2019), por outro também há considerável apelo discursivo acerca de práticas de gestão empresarial, atrelado às ideias de produtividade, criatividade e inovação (Beckhauser & Gomes, 2019; Irigaray & Freitas, 2013; Martinez, 2016; Nóbrega, Santos & Jesus, 2014). A multiplicidade de conceitos e entendimentos sobre diversidade revela sua pluralidade teórica e empírica, que toma caminhos diversos quando relacionada com as dinâmicas relações entre sociedades, organizações e pessoas.

Considera-se a diversidade um conceito com historicidade própria, relacionado com identidade social e diferença, tendo em vista que há uma multiplicidade de pessoas na sociedade e nas organizações, em constante interação e dinamicidade (Alves & Galeão-Silva, 2004; Nkomo & Cox, 1999). O esforço, no âmbito organizacional, estaria em não reproduzir privilégios e desigualdades pautados nas diferenças em relação a oportunidades de trabalho. As pesquisas sobre o tema podem ser tomadas do ponto de vista individual com reflexões coletivas, como gênero, raça e deficiência, e com visões mais ampliadas sobre grupos sociais, como classe, recursos econômicos e formação profissional (Carvalho-Freitas, 2009). Atrelada à responsabilidade social, a gestão advoga que políticas e práticas que promovam a diversidade possibilitam a transformação da sociedade por meio da inclusão (Fleury, 2000; Irigaray & Vergara, 2011; Vasconcelos, 2016).

Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade, nas publicações que fazem referência à área de administração, com base em 4 das principais bases científicas utilizadas no Brasil: Google Scholar, Web of Science (Wos), Spell e Scopus. Entendendo a diversidade como um debate do novo milênio, a escolha do período de análise compreendeu o período de 2001 até 2019. Divide-se o artigo em revisão da literatura, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

REVISÃO DA LITERATURA: A DIVERSIDADE COMO CAMPO E CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

O campo de estudos sobre diversidade na área de administração tem sua origem no contexto americano, atrelado à resposta organizacional frente aos movimentos sociais dos anos 1960 e 1970 (Fleury, 2000). A gestão norte-americana, à época, advogava que as desigualdades sociais, focadas principalmente na discriminação racial, poderiam ser superadas com práticas de meritocracia nas empresas (Alves & Galeão-Silva, 2004). Além disso, estudos sobre a diversidade da força de trabalho, ao longo dos anos 1980, tensionavam a perspectiva hegemônica de que as diferenças não influenciavam o ambiente organizacional (Rosa, 2014). A tônica do debate se fortaleceu com a movimentação de pessoas ocorrida depois da década de 1990, motivada pelas oportunidades em multinacionais em diversos pontos do mundo, a exemplo do Brasil (Freitas, 2017).

Outra referência às origens do campo é a ideia de multiplicidade cultural (Hanashiro & Carvalho, 2005) do mundo contemporâneo, que também pode ser relacionada com a ascendência étnico-racial. No caso do contexto brasileiro, a prerrogativa da miscigenação das raças, acompanhada do mito da democracia racial, embaça o histórico da escravização e do genocídio da população negra e dos povos indígenas ocorridos no processo colonial, bem como seus efeitos nas desigualdades brasileiras.

Por diversidade, pode-se compreender “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (Nkomo & Cox, 1999, p. 335), ou “um *mix* de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social” (Fleury, 2000, p. 20). Trata-se de “um fenômeno social caracterizado pelas distinções das pessoas a partir de suas diferentes pertencas grupais em um contexto determinado” (Carvalho-Freitas, Silva, Tette & Silva, 2017, p. 178). Há distintas possibilidades de abordagens e especificidades, a começar pela escolha da pesquisa, no que diz respeito ao direcionamento – que pode considerar o contexto estrutural da sociedade, limitar-se apenas às iniciativas da prática empresarial ou, ainda, ao esforço individual. Alves e Galeão-Silva (2004), com base na análise da literatura estrangeira e nacional

sobre o tema, propuseram uma crítica à gestão da diversidade nas organizações que corrompe o compromisso sociopolítico das ações afirmativas, sobretudo no mercado de trabalho brasileiro, no qual há uma democracia racial ideológica que disfarça o racismo estrutural.

Na literatura internacional, o campo norte-americano apresenta um corpo de pesquisas fortalecido pela presença de mulheres e de incentivos para pesquisadoras e pesquisadores em programas anuais de diversidade na Academy of Management, como indicado por Nkomo, Roberts, Bell, Joshi e Thatcher (2019), autora reconhecida pela construção teórica no tema. Em estudo recente, Yadav e Lenka (2020) apresentaram uma revisão sistemática da literatura internacional, de 1991 a 2018, que vislumbrou o histórico da produção em gestão da diversidade e indicou caminhos futuros para a pesquisa. O autor e a autora revelam que, apesar de ser um tópico amplo, a pesquisa internacional em diversidade tem repetidamente se dividido entre 3 temas: idade, gênero e raça. As dimensões que envolvem a diversidade de gênero e sexualidade, de deficiências, bem como a diversidade funcional, educacional e de classe, são negligenciadas. Alertam para o excessivo enfoque nos resultados em nível organizacional em detrimento de análises sobre implicações em níveis individuais e de grupos.

A noção de dimensões da diversidade é apresentada desde os anos 1990 como forma de visibilizar todos os grupos abarcados na amplitude conceitual e indicar, nos estudos, quais características estão em foco. A dimensão primária envolve as diferenças que não passam por processo de escolha, mas influenciam a autoimagem diretamente, como idade, cor, sexo, sexualidade e habilidades físicas. Já as secundárias são aquelas possíveis de mudança, resguardados alguns limites – por exemplo, classe social –, como educação, idioma de origem, religião, localização geográfica e experiência profissional (Hanashiro & Carvalho, 2005; Loden & Rosener, 1991). Mazur (2010) considera que as dimensões podem ser simbolicamente percebidas como um *iceberg* – algumas estão mais visíveis, ao passo que outras (dimensões terciárias) estão ocultas, como crenças, sentimentos e valores.

Kirton e Green (2016) consideram que gênero e raça são os princípios organizadores do mercado de trabalho, e que outras condicionantes, como deficiência, religião, idade e orientação sexual, complementam os padrões que balizam oportunidades de trabalho. Na visão das autoras, essas 6 dimensões da diversidade são as fontes centrais de desigualdade no campo profissional.

Assim, o conceito de gestão da diversidade, embora careça de um consenso na pesquisa (Carvalho-Freitas, 2009; Jabour & Santos, 2008; Nkomo & Cox, 1999), implica a construção de políticas e práticas, sobretudo na área de recursos humanos (ou gestão de pessoas), para incentivar o crescimento de contratações e, posteriormente, de promoções de carreira a pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados. Por carregar consigo a pretensão de neutralidade política, instrumentalidade e vantagem competitiva, a gestão da diversidade está na contramão da perspectiva crítica (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014; Kirton & Green, 2016). Tomada como diversidade crítica, a discussão explora relações de poder, violência e as diversas formas de discriminação e exclusão estrutural.

Sobre a literatura nacional, evidencia-se que foi Fleury (2000) quem apresentou uma das primeiras conceituações para diversidade na área de administração, sendo essa produção relacionada com ideias como respeito e reconhecimento da individualidade, de identidades visíveis e invisíveis. Para Fleury (2000, p. 20), “há diversos aspectos a serem considerados ao pensar no significado de diversidade: idade, sexo, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua”. A autora também destaca que a gestão da diversidade aponta para um futuro em que o número de pessoas negras, mulheres e homossexuais seria muito mais significativo nos espaços

organizacionais. Importa dizer que grupos muitas vezes considerados minorias, como pessoas negras e mulheres, no contexto brasileiro são, em verdade, grupos minorizados socialmente, pois representam a maioria da população.

Estudos brasileiros anteriores também empreenderam esforços para analisar a produção científica sobre diversidade nas organizações. Hanashiro e Carvalho (2005) realizaram um levantamento bibliográfico das discussões sobre diversidade cultural nos periódicos científicos internacionais publicados no período de 1998 a 2003 e propuseram reflexões para a realidade brasileira. O debate relativo a mulheres nas organizações tem limites quando se pretende discutir a diversidade de gênero (Fraga, Gemelli & Rocha-de-Oliveira, 2019), por exemplo. Da mesma forma, quando se trata da discussão de sexualidade, em geral o foco está nas vivências de homens gays (Eccel, Saraiva & Carrieri, 2015), trazendo pouca problematização sobre as diversas formas de expressão de sexualidade e como a heterossexualidade compulsória acaba por cercear a inserção e a permanência nos espaços organizacionais (Carrieri et al., 2014; Paniza & Cassandre, 2018). Marcadores sociais de diferença são inter cruzados e conferem (in)visibilidades distintas em grupos pretensamente homogêneos, como de pessoas LGBTQIA+, nomeadamente lésbicas, gays, bissexuais, trans – transexuais, transgêneros e travestis –, *queer*, intersexo e assexuais.

Cordeiro, Freitag, Fischer e Albuquerque (2013) analisaram a produção acadêmica sobre gerações no campo da gestão de pessoas. A pesquisa revela que artigos internacionais se destacam pela profundidade teórica e pelo uso de conceitos sociológicos e psicológicos, como corroborado por Yadav e Lenka (2020), enquanto no Brasil as publicações foram encontradas exclusivamente em anais de congresso. A revisão e a análise bibliográfica de Michetti (2017) apontou que o discurso da diversidade é enunciado no mundo corporativo como um dos meios pelos quais se busca legitimar o exercício do poder público por agentes privados. Como análises quantitativas da produção científica no campo da diversidade, destacam-se 2 bibliometrias: Ferreira, Sadoyama, Correia e Gomes (2015) exploraram o acervo do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (Eneo), relacionados com o tema gênero e diversidade, e Silva e Vasconcelos (2019) realizaram um estudo sobre a diversidade cultural nas organizações, no qual constataram que as publicações americanas despontam, seguidas de austríacas e holandesas.

Na construção do campo e do conceito da diversidade, é possível observar ainda múltiplos (des)entendimentos. Historicamente, pode-se pensar sobre os aspectos da diversidade humana levantados por áreas como a antropologia (Geertz, 1999) e a educação (Gomes, 2012), por exemplo, que versam sobre cultura, etnocentrismo, língua, conflitos religiosos, pertencimento territorial, políticas públicas, democratização do acesso à escola, desigualdade social e inclusão. O amplo debate interdisciplinar possível passa por certa assepsia quando tomado pela gestão “da diversidade”, com a tendência de homogeneização das diferenças e reforço dos discursos de justiça social racionalizada pela meritocracia. Assim, a retomada da literatura evidencia algumas (in)visibilidades inscritas na amplitude da palavra e do conceito de diversidade.

Logo, o presente artigo avança nas discussões do campo por sua amplitude temporal, que contempla todas as publicações a partir do primeiro ano do novo milênio. A análise baseada em técnicas qualitativas e quantitativas permite o aprofundamento na discussão teórica e conceitual. A decisão de restringir o estudo às publicações brasileiras se justifica pela relevância de analisar o contexto nacional marcado por exclusões e desigualdades.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisas que analisam a produção acadêmica de um campo científico são relevantes por permitirem delinear o conhecimento já produzido e traçar vieses para discussões futuras (Gemelli et al., 2019). Este estudo se baseou numa revisão sistemática e investigou aspectos quantitativos – sob uma perspectiva bibliométrica – e qualitativos da literatura com base em análise narrativa. A revisão sistemática se caracteriza como uma das técnicas mais potentes para avaliação e síntese da literatura em diversos campos de conhecimento (Zoltowski, Costa, Teixeira & Koller, 2014). Ao incluir componentes quantitativos e qualitativos, como no caso deste estudo, as revisões sistemáticas podem proporcionar novas estruturas conceituais, revelar inconsistências no corpo de pesquisa, sintetizar diversos resultados e oferecer subsídios para novos estudos (Palmatier, Houston & Hulland, 2018).

A revisão sistemática seguiu as seguintes etapas: elaboração do objetivo da pesquisa, definição do *corpus* de análise, construção e validação da estratégia de pesquisa, coleta dos dados, leitura dos resumos e limpeza dos dados com base em critérios de exclusão, elaboração do quadro de análise para a construção dos indicadores da produção científica, leitura completa dos artigos e, por fim, análise dos dados.

O *corpus* dessa investigação é composto pelos artigos sobre diversidade no campo da administração, indexados nas bases de dados Web of Science (WoS), Scopus, Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e Google Scholar, publicados no período de 2001 a 2019. A escolha das bases de dados se pautou na heterogeneidade de seus critérios de indexação, aliada à representatividade no campo da produção científica em administração no Brasil.

WoS e Scopus são as bases de dados mais tradicionais no nível das revistas científicas mundiais, e sua cobertura interdisciplinar representa uma força significativa para o estudo de diferentes campos científicos (Archambault, Campbel, Gingras & Larivière, 2009; Mongeon & Paul-Haus, 2016). A Spell é uma referência no campo da administração no Brasil. Mantida pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), desde 2016, seus indicadores de impacto são utilizados na classificação de periódicos do Qualis/Capes da área de administração pública e de empresas, contabilidade e turismo. Por fim, a abordagem inclusiva do Google Scholar resulta numa cobertura potencialmente mais abrangente da literatura científica e acadêmica, em comparação com as demais bases de dados (Martín-Martín, Orduna-Malea, Thelwall & López-Cózar, 2018).

Os dados foram coletados nos meses de março e abril de 2020, por uma estratégia de pesquisa construída com base na literatura e validada por especialista no estudo de diversidade na área de administração. A validação teve como objetivo certificar que o conjunto de descritores e sua inter-relação esgota as possibilidades de investigação, de acordo com a indicação de Gemelli et al. (2019). A estratégia de pesquisa foi composta pelos seguintes descritores: “diversidade organizacional”, “diversidade + estudos organizacionais”, “diversidade + pessoas”, “diversidade + trabalho”, “diversidade empresarial”, “gestão + diversidade”, “estratégia + diversidade”, “diversidade + pessoal”, “diversidade + recursos humanos”, “diversidade + organizações”, “diversidade + equipe”, “políticas diversidade”. Ressalta-se que, após a decisão metodológica de abranger 4 diferentes bases de dados para a pesquisa, a estratégia precisou ser cuidadosamente adaptada às especificidades de cada base.

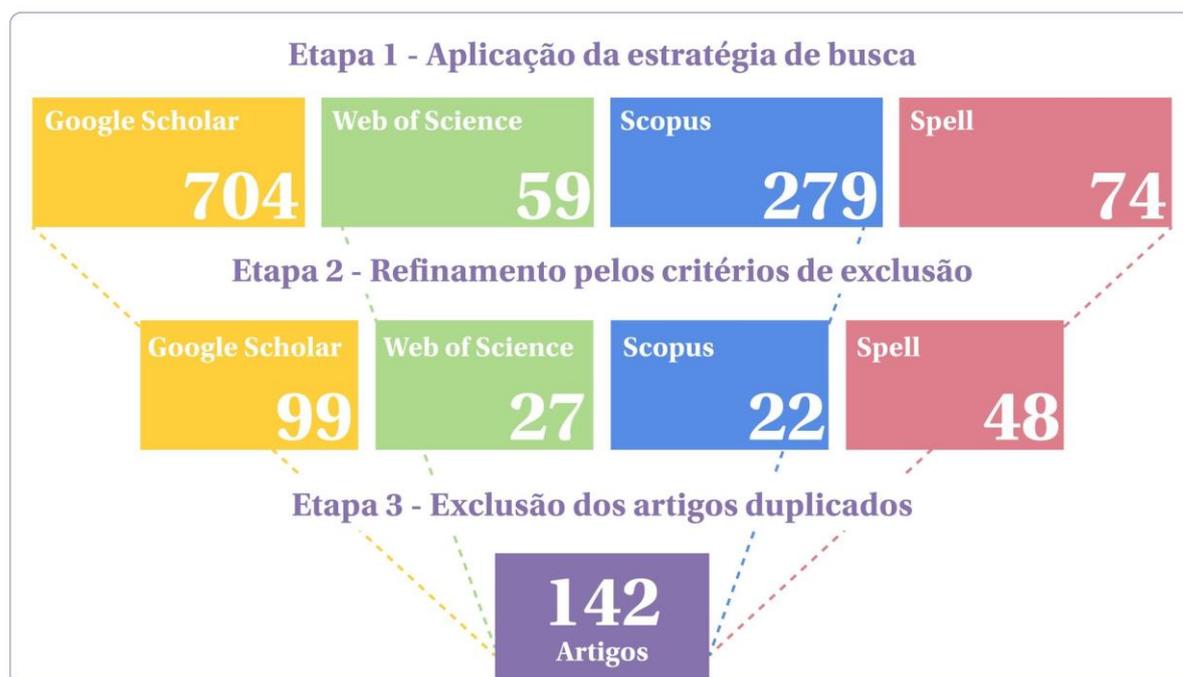
No Google Scholar, cada conjunto de termos foi pesquisado individualmente. Para a coleta, foram consideradas as publicações surgidas nas 10 primeiras páginas de resultados de busca. A indexação na base de dados WoS é realizada em inglês. Assim, utilizou-se o conjunto de termos

mencionados traduzidos. A pesquisa foi aplicada no campo tópico (TS), com uso dos operadores *booleanos* OR e Near. A utilização de Near, conforme recomendado pela pesquisa de Fraga et al. (2019), reduz a probabilidade de coleta de artigos que citam os termos pesquisados de forma aleatória, sem ligação específica com o campo investigado. Por fim, os artigos foram refinados por país de origem (Brasil). Na base Scopus, com busca também em inglês, os refinamentos aplicados foram para país (Brasil) e área (*social science, business and management e economy*).

Na Spell, assim como no Google Scholar, cada conjunto de termos foi pesquisado individualmente no campo resumo. Optou-se por não refinar a pesquisa especificamente para a área de administração e manter também contabilidade, turismo e economia, pois, apesar de os periódicos estarem cadastrados nessas áreas, alguns artigos se relacionam com o campo organizacional.

Para a limpeza dos dados, foram usados como critérios de exclusão artigos que não tratassem do tema diversidade no campo da administração, documentos em formato de *proceeding papers*, monografias, dissertações, teses, livros ou outros. A Figura 1 apresenta as etapas da coleta e da limpeza dos dados.

Figura 1
Etapas da coleta e da limpeza dos dados



Fonte: Elaborada pelos autores com o auxílio do Adobe Illustrator.

As análises de cunho bibliométrico foram executadas com auxílio dos softwares Microsoft Excel e NVivo e observaram distribuição temporal e por periódicos, metodologias utilizadas, frequência de autorias e de palavras-chaves. Com base na análise narrativa, foram observadas as dimensões da diversidade abordadas nos artigos, bem como os conceitos que embasaram as discussões.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: A DIVERSIDADE NAS E DAS PUBLICAÇÕES

O termo “diversidade” tem sido significativamente referenciado em diferentes áreas da administração, com destaque para estudos organizacionais e gestão de pessoas e relações de trabalho. Por meio da coleta e da análise, verificou-se que ele é mencionado e, por vezes, problematizado em estudos relacionados com temáticas diversas pertencentes ao âmbito organizacional, como relações de poder (Camargo et al., 2019; Cappelle & Melo, 2010; Souza, Silva & Carrieri, 2012), movimentos sociais (Oliveira, 2012), comunicação inclusiva (Teixeira & Porém, 2019), inovação (Fraga & Silva, 2012), comportamento do consumidor (Pereira et al., 2012), empreendedorismo (Oliveira, Pereira & Souza, 2013; Lima & Gomes, 2019), economia solidária (Veronese, Gaiger & Ferrarini, 2017), direitos humanos e fundamentais no mundo do trabalho (Alencar, 2016).

Mais especificamente, na área de gestão de pessoas e relações de trabalho, o termo ganha relevância e perpassa estudos acerca de diferentes esferas do relacionamento humano nas organizações. As pesquisas abordam, sobretudo, indicadores de desempenho (Costa, Sampaio & Flores, 2019; Dani, Picolo & Klann, 2019; Ferreira & Rais, 2016; Fraga & Silva, 2012; Sobral & Bisseling, 2012), criatividade e competitividade (Nobrega, Santos & Jesus, 2014), cultura organizacional (Ramos, Souza & Wehrle, 2016; Silva & Vasconcelos, 2019), satisfação de equipe (Puente-Palacios, Seidl & Silva, 2008) e sofrimento no trabalho (Carrieri et al., 2013; Leão & Silva, 2012). A diversidade é tomada, em geral, sob uma visão pragmática, como algo a ser gerido em prol de benefícios como mais inovação e criatividade.

As discussões ligadas à identidade também estão fortemente presentes nos trabalhos de 2001 a 2019. Os diálogos variam desde a construção da identidade até o gerenciamento dessa identidade no local de trabalho. Nesse período, destacam-se o estudo da percepção de homossexuais acerca da influência da orientação sexual na construção da identidade e do sentido do trabalho, realizado por Silva, Bastos, Lima, Ferraz e Cabral (2013), e a pesquisa realizada por Campos, Lucas e Fischer (2011). A última objetivou identificar como estava sendo construída a identidade socioprofissional das mulheres que vivenciaram as barreiras do fenômeno chamado “teto de vidro” em empresas de médio e grande porte.

No bojo dessa discussão sobre as identidades e a diversidade organizacional, há também a pesquisa de Irigaray e Freitas (2013), que abordaram diferentes posturas quanto à identidade social de indivíduos homo e bissexuais que as utilizavam como estratégias de sobrevivência no ambiente laboral. Numa linha próxima, Pompeu e Rohm (2018) identificaram e analisaram formas de gerenciamento da identidade sexual e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho por lésbicas.

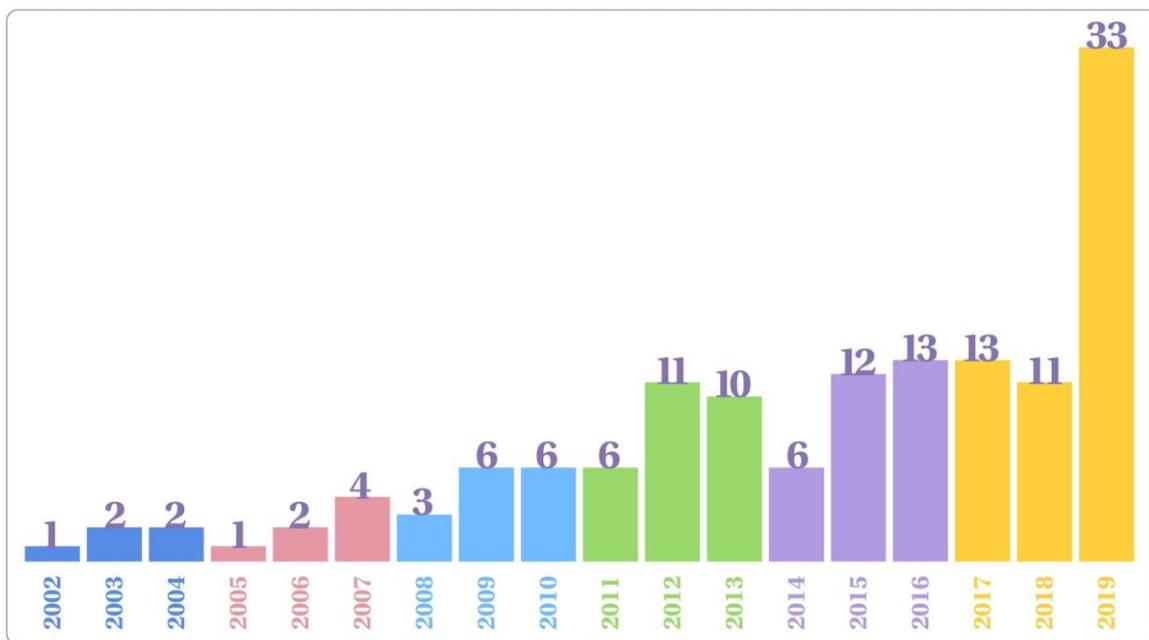
Conceito(s) de Diversidade, Avanços e Crescimento do Campo

Os estudos analisados empregam múltiplos conceitos para definir o que é diversidade. Por vezes, são utilizados mais do que um conceito na revisão teórica e não é apontado qual é mais vinculado à ideia dos autores e autoras. Em outras, é apresentado apenas um conceito. Há ainda estudos que não mencionam a compreensão adotada. Num número considerável de artigos, a palavra “diversidade” foi usada exclusivamente no título e/ou nas palavras-chave do resumo. De 142 artigos, 34 não apresentam conceito, ou seja, aproximadamente 24% das publicações. Daí vem a constatação de Hanashiro e Carvalho (2005), há mais de uma década, acerca do escopo variado de definições sobre diversidade e da amplitude dessas conceituações – por vezes específicas para gênero, orientação sexual, raça ou etnia, por vezes ocultadas na ideia de todas as diferenças possíveis.

Entre o universo de conceitos empregados, destacam-se as proposições de Nkomo e Cox (1999), bem como de Fleury (2000), uma vez que perduram por mais de uma década. O primeiro artigo a utilizar um desses estudos para definir diversidade foi publicado em 2004 (Alves & Galeão-Silva, 2004), e o mais recente, em 2019 (Mendonça & Aragão, 2019). Os dois conceitos são aproximados e amplos, o que pode justificar a proeminência do uso, pois a abrangência conceitual facilita o emprego em diversos estudos. Nota-se, porém, que esses estudos não mencionam em suas definições algumas dimensões, como geração e sexualidade.

A discussão de diversidade, impulsionada depois dos anos 1980, começa a se destacar nas pesquisas nos anos 1990. Contudo, é nos anos 2000 que o tema cresce em número e em amplitude de discussões. Percebe-se que não houve artigos publicados em 2001 que abordassem diversidade no campo organizacional. Após 2012, há um baixo crescimento no número de publicações, com uma oscilação em 2014. Já 2019 apresenta significativa ampliação no número de artigos publicados. A emergência do tema “diversidade” ano após ano é exposta no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1
Distribuição temporal das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do Adobe Illustrator.

Na análise temporal de publicações, é preciso considerar a influência de diversos fatores no crescimento percentual de artigos, a exemplo do surgimento de novos periódicos, do aumento da produção científica e do maior acesso à internet, que resulta em maior distribuição das pesquisas científicas (Gemelli et al., 2019). No entanto, o aumento no número de artigos publicados em 2019 é bastante expressivo e representa 23,23% de todas as publicações do período estudado. Dessa forma, pode-se considerar que a diversidade é um tema emergente na área de administração e, principalmente, na de gestão de pessoas e relações de trabalho, como apontado no estudo de Gemelli et al. (2019).

O número de publicações por ano também pode estar ligado ao destaque que o tema vem recebendo em eventos, a exemplo do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), e em divisionais das áreas de estudos organizacionais

(EOR) e gestão de pessoas e relações de trabalho (GPR). No 33º Enanpad, ocorrido em 2009, emergiu o tema “Inovação e diversidade” na divisão intitulada, à época, gestão de ciência, tecnologia e inovação (GCT), atual inovação, tecnologia e empreendedorismo (ITE), assim como na divisão EOR “Gênero e diversidade em organizações”.

Em EOR, a visibilidade inicia como subtópico “Identidade(s) e diversidade(s)”, num grande tema intitulado “Comportamento organizacional”, à época liderado por Maria José Tonelli. Na mesma seção, havia o convite para submissão de estudos que dialogassem com “Masculinidades, feminilidades, gays e sexualidade nas organizações”.

Em 2010, as áreas de EOR e GPR incorporaram a diversidade como tema-espelho: primeiro, “Diversidade e trabalho”, liderado por Mônica Carvalho Alves Cappelle; depois, “Trabalho e diversidade”, liderado por Hélio Arthur Reis Irigaray. Atualmente, a divisão de “Gestão de pessoas e relações de trabalho” apresenta os temas “Diversidade e in(ex)clusão nas organizações: avançando na discussão”, “Estudos organizacionais” e “Diferenças e desigualdades: interseccionalidades de raças, etnias, gêneros, sexualidades e classes no mundo do trabalho”. O processo em curso nos eventos da Anpad é simultaneamente produto e produtor do incremento no número e na variedade de publicações.

De forma não muito distante, o Seminário em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (SemeAd), promovido pela Universidade de São Paulo (USP), em 2014, incluiu os tópicos “diversidade nas organizações”, “diferenças individuais”, “mulheres e carreiras” no tema “Comportamento organizacional”, liderado por Gisela Demo. Em 2016, incluiu-se nessa área o tema “Gênero, diversidade e inclusão nas organizações”, liderado por Luiz Alex Saraiva e Darcy Mitiko Mori Hanashiro e que, em 2020, passou a se chamar “Diversidade, diferença e inclusão nas organizações”, liderado por Eloisio Moulin. Tais temas vêm apresentando crescimento significativo da produção na administração, ganhando espaço em eventos e em chamadas específicas de periódicos. Logo, no período em destaque, apresentam potencial para impactar no número de publicações por ano e no crescimento do campo em análise.

Autoria das Publicações e Vínculo Institucional

Quanto ao número de autoras e autores, observa-se que apenas 19% dos artigos apresentam somente uma autoria. Dessa forma, constata-se que a maioria dos artigos (81%) foi publicada em coautoria, com uma concentração na parceria entre duas autorias (38%). Se analisado só esse grupo de publicações, essa parceria ocorre majoritariamente entre autorias com o mesmo vínculo institucional (61,1%). Essa mesma tendência é observada no total das publicações, em que autorias filiadas à mesma universidade publicam juntas em 59,6% dos casos, enquanto em 40,4% dos artigos se verifica a parceria entre mais de uma instituição.

Ainda em relação às parcerias entre pesquisadores e pesquisadoras de diferentes vínculos institucionais, 36,7% das produções acadêmicas acontecem em autorias conjuntas entre instituições públicas e privadas; 34,7%, entre instituições públicas; e 22,4%, entre instituições privadas. Além disso, em 6,2% dos casos analisados, trata-se de uma produção única entre pesquisadores e pesquisadoras de universidades nacionais e internacionais. Em relação ao idioma, 88,5% dos artigos foram publicados em português; 10,5%, em inglês; e 1%, em espanhol. Nesse cenário, o predomínio de artigos em português é um fator positivo, uma vez que a revisão sistemática realizada teve como foco a produção científica brasileira que, em grande parte, busca retratar a realidade nacional.

Um número grande de autoras e autores publicou entre 2001 e 2019 sobre o tema diversidade no campo organizacional. Contudo, entre as mais de 300 autorias, 88% publicaram apenas uma vez durante esse período. Destaca-se Maria Nivalda de Carvalho Freitas, pela trajetória de pesquisa dedicada às pessoas com deficiência. Também foi possível constatar que só 4 instituições concentram um total de 30% do número de publicações: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Fundação Getulio Vargas (FGV) e USP.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DAS PESQUISAS

Dos artigos publicados no período analisado, houve um predomínio de abordagens qualitativas. Entre as principais estratégias metodológicas observadas estão a aplicação e a análise de entrevistas (19%) – principalmente as semiestruturadas –, as pesquisas documentais, as revisões de literatura e os ensaios teóricos. Percebe-se também, nos anos de 2018 e 2019, a presença de casos de ensino e um aumento pela escolha de métodos biográficos e etnográficos para abordar os temas ligados à diversidade.

Referente às pesquisas quantitativas, a maioria se valeu de questionários como instrumento de coleta de dados. A definição do estudo como *survey* foi identificada em 7 artigos (4,9%). Importa citar as pesquisas baseadas em fontes secundárias, a exemplo de análises de dados financeiros e bibliometrias. Apenas 5 artigos (3,5%) se valem da metodologia quali-quanti. Os procedimentos metodológicos de tais textos contemplam o uso de levantamentos bibliográficos, entrevistas e aplicação de questionários.

Quanto ao tipo de pesquisa, as publicações se dividiram em 62,7% de caráter teórico-empírico, que incluíram algum tipo de trabalho de campo, como entrevistas, questionários e/ou estudos de casos. Já os estudos que optaram por caminhos como casos de ensino, ensaios teóricos, revisões da literatura ou análise documental corresponderam a 37,3% das publicações ligadas ao tema diversidade na área de administração. Esses dados mostram que, nesse período, houve uma predileção por estudos empíricos.

Frequência de Palavras-Chave

As palavras-chaves das publicações foram extraídas e analisadas com o auxílio do *software* NVivo. As Figuras 2, 3 e 4 apresentam o mapa de frequência de palavras-chave dividido em 3 quadriênios.

Figura 2

Mapa de frequência de palavras-chaves (2001-2010)



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio do *software* NVivo e Adobe Illustrator.

Figura 3

Mapa de frequência de palavras-chaves (2011-2014)



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio do *software* NVivo e Adobe Illustrator.

Figura 4

Mapa de frequência de palavras-chaves (2015-2018)



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio do *software* NVivo e Adobe Illustrator.

Na primeira década e nos posteriores quadriênios analisados, a gestão da diversidade foi um termo em destaque. Pessoas com deficiência, gênero ou diversidade de gênero também foram palavras recorrentes. Contudo, é somente no período de 2015-2018 que há destaque para pessoas transgêneras (Carrieri et al., 2014), ampliando a discussão de gênero para além das mulheres (Fraga et al., 2019). A abordagem sobre sexualidade tem destaque com o termo “homossexuais masculinos” e “gays” (Felix et al., 2018; Irigaray & Freitas, 2013; Paniza & Cassandre, 2018; Silva et al., 2013).

Figura 5

Mapa de frequência de palavras-chaves (2019)



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio do *software* NVivo e Adobe Illustrator.

A quantidade de artigos analisados em 2019 é quase o triplo do quadriênio anterior. Por essa razão, optou-se pela elaboração de um mapa de palavras que reunisse as palavras-chave dos 33 artigos desse ano. A palavra-chave “gestão da diversidade” segue como tendência, assim como

“diversidade de gênero”, com foco na discussão sobre a presença de mulheres nos conselhos de administração (Costa et al., 2019). Entretanto, emergem novas discussões que podem representar uma ampliação da discussão de gênero como sinônimo para mulheres, bem como a discussão de gênero sobre mulheres como um grupo homogêneo, ao incluir a noção de “interseccionalidade” (Braz & Benevides, 2019; Dalpian & Silveira, 2019).

Dimensões de Diversidades Abordadas

Do período compreendido entre 2001 e 2019, o primeiro artigo analisado é intitulado “Representações das relações de gênero no espaço organizacional público”. De autoria de Mônica Carvalho Alves Cappelle, Áurea Lúcia Silva, Luiz Henrique de Barros Vilas Boas e Mozar José de Brito, à época vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, o texto foi submetido em 2001 e publicado em 2002 na *Revista de Administração Pública*. Com o objetivo de desvendar as representações sociais dos policiais militares numa perspectiva de gênero, trata-se de uma análise de como as políticas organizacionais e as experiências vivenciadas pelos trabalhadores e trabalhadoras constroem e reforçam as assimetrias de gênero na organização investigada.

No que se refere à produção em periódicos internacionais, o primeiro artigo do campo indexado na WoS foi publicado em 2008, no *The International Journal of Human Resource Management*, com o título “The central role of human resource management in the search for sustainable organizations” (O papel central da gestão de recursos humanos na busca por organizações sustentáveis), de autoria dos pesquisadores Charbel José Chiappetta Jabbour e Fernando César Almada Santos, ambos vinculados à USP naquele ano. Nesse artigo, os autores defendem uma postura estratégica e central da gestão de recursos humanos e sua relação com a sustentabilidade organizacional. Junto com o meio ambiente e a inovação, a diversidade cultural é incluída entre os elementos essenciais nessa interação (Jabbour & Santos, 2008).

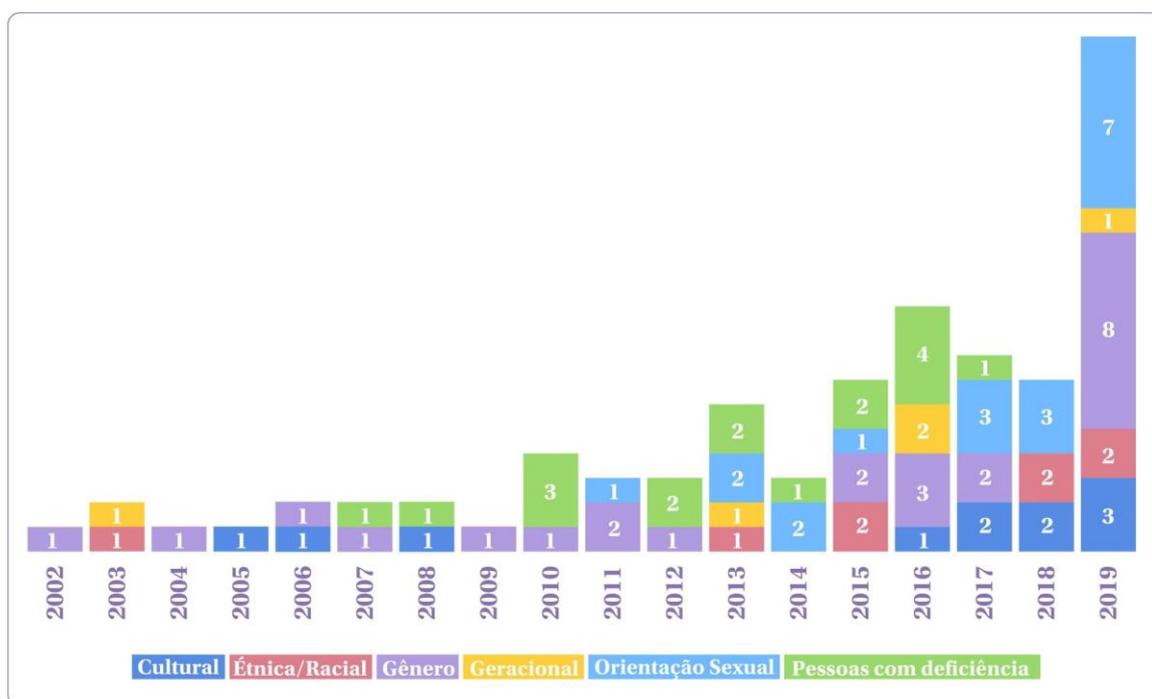
A menção à gestão da diversidade está presente em mais de 40% da produção científica brasileira sobre diversidade no campo da administração no período de 2001 a 2019. Os artigos que citam o conceito têm em comum o entendimento majoritariamente pragmático e abrangente sobre os benefícios da presença de diferentes grupos sociais nas empresas (Fraga & Silva, 2012; Nóbrega et al., 2014; Pereira et al., 2012; Puente-Palacios et al., 2008; Schmilver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá, 2019), reforçando o caráter despolitizado da abordagem empresarial (Carrieri et al., 2014; Kirton & Green, 2016). Na abrangência da gestão da diversidade, as pesquisas, em geral, exploram uma mais dimensões de diversidade, com destaque para a diversidade de gênero (Alencar, 2016; Benevides & Castro, 2019; Henderson, Ferreira & Dutra, 2016), sexual (Caproni, Saraiva & Bicalho, 2014; Irigaray & Freitas, 2013; Santos, Silva & Cassandre, 2017), de pessoas com deficiência (Campos, Vasconcelos & Kruglianskas, 2013; Kochhann & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2012) e étnico-racial (Alencar, 2016; Benevides & Castro, 2019; Santos, 2019).

As políticas de diversidade, tema recorrente no contexto empresarial, também estão presentes no levantamento realizado. Os estudos encontrados analisam e/ou discutem o cumprimento de metas no que diz respeito à contratação e ao gerenciamento de pessoas dos grupos-alvo da política de diversidade (Diniz et al., 2013). Ademais, observam-se as críticas à efetividade de políticas e práticas organizacionais da diversidade, que sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas (Saraiva & Irigaray, 2009).

A diversidade crítica (Carrieri et al., 2014) é o mote do estudo realizado por Alves e Galeão-Silva (2004), que problematizam a compreensão da diferença como uma mercadoria, a qual possa ser gerenciada como um recurso organizacional e se apresentar exclusivamente como vantagem competitiva na sociedade capitalista. Além disso, alertam para os riscos envolvidos quando a gestão da diversidade é utilizada no sentido de negar preconceitos, realizar um movimento de reificação das relações sociais e deslocar questões políticas para a esfera das empresas, num processo de pseudoprivatização do social.

O Gráfico 2 apresenta uma análise das dimensões de diversidade, considerando a abordagem nos artigos analisados. Foram considerados apenas os artigos que informaram uma ou mais dimensões na discussão. Ou seja, os estudos que se concentraram na gestão e/ou nas políticas da diversidade, sem especificação de uma das dimensões, não foram incluídos na representação gráfica.

Gráfico 2
Dimensões da diversidade, em números, por ano



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do Adobe Illustrator.

Entre as dimensões discutidas nos artigos, 17% das publicações abordam gênero, seguida de orientação sexual (13,4%) e de pessoas com deficiência (12%). Há pouca expressividade entre os artigos no que tange à diversidade cultural (7,7%), étnica/racial (5,6%) e geracional (4,2%).

O entendimento das pesquisas classificadas por suas autorias como atinentes à diversidade de gênero tem como público central mulheres em cargos de liderança (Camargo et al., 2019). Assim, gênero é compreendido como um sinônimo para mulheres (Fraga et al., 2019). O ano de 2019 concentrou 33% dos artigos nessa categoria. Tais estudos abordaram, por exemplo, a relação entre gênero e desempenho econômico-financeiro das empresas (Costa et al., 2019), contudo não há consenso em torno dessa questão. A pesquisa de Schmiliver et al. (2019), por exemplo, confirma a hipótese de que a presença de mulheres no conselho de administração e diretoria melhora a performance financeira da empresa, enquanto os achados de Lazzaretti,

Piekas e Julkoviski (2019) concluem que outras características de cunho conjuntural podem ser mais relevantes para indicar a influência no desempenho do que a diversidade de gênero em si.

A orientação sexual também vem ganhando espaço nos estudos relacionados à diversidade, e a maior parte de suas publicações (68%) está concentrada em 2017, 2018 e 2019. Pode-se inferir que tal aumento seja relativo à crescente atuação dos movimentos sociais ligados à causa LGBTQIA+ e à adesão das empresas no discurso do respeito à diferença em suas equipes (Lucena & Santos, 2019). Apesar disso, o foco dos artigos nessa categoria acaba sendo a discriminação vivenciada majoritariamente por homens gays e, por vezes, por mulheres lésbicas no mercado de trabalho formal. Ainda são escassos os trabalhos com propostas que ampliem as discussões para outras formas de vivenciar a sexualidade e/ou abordem uma perspectiva interseccional. Ou seja, que interseccionem os marcadores para analisar estratificações intradiversidades ou diferenças.

Estudos que falam sobre pessoas com deficiência (PcDs) estão presentes entre os anos de 2007 a 2017, com maior número de publicações em 2016, apontando para a gestão da diversidade. Tendo como prevalência pesquisas qualitativas, autores e autoras dessa dimensão da diversidade apresentaram uma tendência a buscar compreender a percepção das pessoas com deficiência em relação a fatores ligados ao seu cotidiano, às suas dificuldades de acesso e à permanência no trabalho e nos espaços escolares. Apesar de ser a única dimensão da diversidade em que há a reserva de vagas por lei, as pesquisas que envolvem a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações vão além do mero cumprimento da legislação, envolvendo aspectos da subjetividade das relações estabelecidas entre PcDs, colegas e chefias (Marques, Moreira & Lima, 2017).

No que se refere à diversidade cultural, o primeiro artigo dessa dimensão publicado no período analisado é de autoria de Hanashiro e Carvalho (2005) e apresenta um panorama da produção acadêmica internacional acerca do tema, tenciona reflexões para a realidade brasileira e defende a gestão da diversidade cultural como importante fator para a competitividade organizacional. Já entre os artigos mais atuais, de 2018 e 2019, há pesquisas relacionadas com a inclusão de imigrantes do Haiti no mercado de trabalho brasileiro (Castro, Pezarico & Bernartt, 2019; Filippim & Schumacher, 2018). Esses estudos se inserem no contexto atual de movimentos migratórios e têm como recorte pessoas que migraram principalmente a partir de 2010, como resultado de conflitos políticos, crises econômicas e catástrofes naturais vivenciadas no país.

Por sua vez, a produção acadêmica sobre etnia e raça no Brasil teve um lapso temporal de uma década, entre os artigos analisados, e apresentou uma significativa alteração em sua forma de compreender tais dimensões da diversidade. O artigo intitulado “O valor da diversidade racial nas empresas”, publicado em 2003, tinha como foco os programas de diversidade e problematizava o motivo pelo qual as empresas aderiram a essas iniciativas (Myers, 2003). Dez anos depois, o estudo de Oliveira et al. (2013) teve como centro das discussões a influência de fatores étnico-raciais no perfil dos empreendedores brasileiros. Os trabalhos mais atuais desse segmento tentam dar conta da problemática do preconceito e do racismo nas empresas (Figueiredo, 2015; Silva, 2019), do mito da democracia racial (Machado, Bazanini & Mantovani, 2018) e dos direitos humanos no trabalho (Alencar, 2016). Percebe-se cada vez mais o esforço de estudos numa perspectiva interseccional, incluindo na pauta da diversidade organizacional, além da raça/etnia, marcadores sociais como classe, gênero, geração e território (Braz & Benevides, 2019).

Na categoria diversidade geracional, há baixa expressividade em número de trabalhos quando comparada às demais dimensões de diversidade, embora seja uma preocupação atual, tendo em vista o envelhecimento da população e a permanência no mercado de trabalho de pessoas acima de 60 anos. Portanto, vale ponderar que Cordeiro et al. (2013) consideravam a questão das gerações um tópico emergente na área de gestão de pessoas, sobretudo pelo volume total de publicação nacional e internacional entre 2001 e 2011. No entanto, além do período de análise, esse artigo se apoiava em bases de dados distintas do presente trabalho, pois incluía anais dos congressos Enanpad e GPR, bem como maior amplitude de periódicos internacionais, sem foco na pesquisa brasileira. Internacionalmente, a produção acadêmica é mais expressiva em relação às potencialidades que essa categoria abrange, como o debate sobre envelhecimento, ageísmo, idadeísmo e etarismo (preconceito em razão da idade), preparação para saída ou retorno ao trabalho e convivência de gerações com características diversas.

Por fim, as dimensões de diversidades citadas foram categorizadas num esforço de aproximar os temas, e não de limitá-los – afinal, como qualquer tipo de categorização está sujeita a simplificações, mas cumpre seu objetivo principal de organizar e facilitar o entendimento da temática em análise e suscitar reflexões acerca dos aspectos multifacetados da diversidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos artigos analisados, foi possível construir um mapeamento das pesquisas brasileiras sobre a temática da diversidade na área da administração. Esse panorama traz como uma de suas contribuições o acesso ao conhecimento produzido no período do estudo (2001-2019) e considerações para ecoarem nas agendas de pesquisa. Como principais resultados, destacam-se diversidade nas e das publicações, (in)definição e abrangência do conceito, emergência e crescimento do tema, incipiência de autoria e instituição de referência, predominância de estudos qualitativos e (in)visibilidades de certos marcadores sociais face à amplitude do conceito e do tema. Desse modo, há 3 pontos de contribuição do artigo para o avanço teórico-empírico acerca das diversidades na administração.

Primeiro, diante do levantamento realizado, que objetivou a revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade, observou-se a ausência de conceituação do termo, bem como a dificuldade em conceituá-lo. Tratar a diversidade como algo do âmbito da gestão da diferença, alinhada à produtividade e à exigência do mercado, pode esvaziar e mercantilizar um entendimento tão relevante para a sociedade e para as organizações. De tal modo, apresenta-se a proposição de um conceito para entender a diversidade na sua amplitude e pluralidade.

Logo, compreende-se a diversidade como um conceito polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão. No contexto organizacional, a diversidade se reflete em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho, com efetiva participação nos processos decisórios e senso de pertencimento. Como conceito vivo, a diversidade é dinâmica e indissociável de aspectos históricos, bem como de atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais. Entendida como um termo guarda-chuva, a diversidade abrange questões relativas a gênero, corpo, estética, deficiência, raça, cor, etnia, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação, classe social, origem geográfica e cultural, entre outras. Além disso, abarca a inclusão de pessoas estigmatizadas socialmente por diferenças mais aparentes ou imperceptíveis num primeiro momento.

Segundo, as contribuições de estudos acerca das diversidades *na* diversidade poderiam ser mais expressivas caso tencionassem mais fortemente discussões interseccionais. Quando falamos da diversidade de corpos, por exemplo, há aqueles considerados saudáveis e bonitos, em detrimento de outros. Há também o estigma social sobre pessoas que vivem com HIV, ainda erroneamente atrelado à homossexualidade masculina. É possível, de igual modo, problematizar as vivências da diversidade de famílias, para além da origem geográfica e cultural, com formatos distintos do considerado padrão – casal cisgênero, heterossexual, monogâmico, com filhos biológicos e/ou filhas biológicas. Além disso, como observado, muitos estudos denunciam violências das mais diversas formas sofridas por pessoas em contexto de diversidade. Isso suscita a reflexão de que novos termos incluídos na discussão são necessários para que essas questões sejam visibilizadas, como misoginia, machismo, sexismo, racismo, homofobia, bifobia, lesbofobia, transfobia, gordofobia, sorofobia, aporofobia, intolerância religiosa, entre outros.

Neste artigo, há um conceito e um campo em disputa, que inspira discussão sobre as diversidades da diversidade, como indicado na escolha de um título que ilustrasse a dinâmica de visível-invisível que circunda o termo. Em geral, questiona-se a ausência de diversidade pela visualização (representatividade) de pessoas ou grupos considerados marginalizados. Conclui-se que os artigos encontrados, embora se refiram à diversidade, abordam a gestão da diversidade – homogeneizando diferenças – ou tratam das dimensões da diversidade (cor/raça/etnia, gênero, idade, PcDs, LGBTQIA+, cultura) predominantemente de modo isolado uma das outras. Argumenta-se, portanto, que as diferentes diversidades devem ser abordadas e consideradas.

Terceiro, uma agenda potencial para avançar nas pesquisas brasileiras na administração sobre diversidades envolve, mas não se limita, aos seguintes temas e grupos sociais:

- a) Interseccionalidade entre as diversidades, que ficam ocultas quando apenas uma característica é discutida, como sugere o feminismo negro para a discussão conjunta de gênero, raça e classe (Akotirene, 2019).
- b) Heterogeneidade de grupos com características identitárias comuns, como mulheres, pessoas negras, indígenas e LGBTQs.
- c) Neurodiversidade e diversidade cognitiva, debate recente na literatura internacional sobre as barreiras impostas a pessoas que interagem de forma considerada atípica (Austin & Pisano, 2017; Krzeminska, Austin, Bruyère & Hedley, 2019; Loiacono & Ren, 2018).
- d) Pessoas com altas habilidades e superdotação no mundo do trabalho, denominada por Schröder (2020) como “a diversidade invisível” nas organizações.
- e) Abordagem interdisciplinar com campos como a antropologia, a geografia e a educação, ampliando os olhares para movimentos migratórios, desigualdade social, acesso e permanência no ensino regular, educação inclusiva e inserção no mercado de trabalho.
- f) *Tokenismo*, ou uso de pessoas como *token* (símbolo), que geram uma falsa impressão de inclusão nos espaços organizacionais, bem como a ideia de *diversity washing*, que tende a capturar a discussão de diversidade de modo superficial, como estratégia de campanhas publicitárias (Abebe & Dadanlar, 2019; Alegria, 2019).
- g) Retomada de obras clássicas do pensamento social brasileiro para qualificar o debate acerca das diversidades, que podem contribuir para o aprofundamento teórico sobre discussões étnico-raciais, por exemplo, a marca histórica da desigualdade e da discriminação no Brasil.

Como possíveis limitações do estudo, ressalta-se que a etapa de refinamento nas bases de dados pode ter excluído artigos relacionados à diversidade, mas publicados em revistas não indexadas na área de administração. Da mesma forma, pesquisas brasileiras publicadas em outros idiomas e indexadas apenas ao Google Scholar não foram incluídas. Para estudos posteriores, sugere-se a ampliação das bases de dados e das palavras-chave, bem como uma análise que privilegie a relação entre a produção científica nacional e internacional.

Por fim, espera-se que resultados e discussões proporcionados pelo estudo contribuam para a sensibilização de gestoras e gestores, docentes, profissionais e acadêmicas e acadêmicos da área da administração – e demais áreas do conhecimento envolvidas com a temática. É urgente que um compromisso sociopolítico, pautado na inclusão, na equidade, na ética e no exercício da cidadania, se torne agenda prioritária em todas as organizações.

AGRADECIMENTOS

A autora Catia Eli Gemelli agradece o apoio do Programa de Qualificação do IFRS.

REFERÊNCIAS

Abebe, M., & Dadanlar, H. (2019). From tokens to key players: The influence of board gender and ethnic diversity on corporate discrimination lawsuits. *Human Relations*, 25, 1-29.

Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade*. São Paulo, SP: Pólen Produção Editorial Ltda.

Alegria, S. (2019). Escalator or step stool? Gendered labor and token processes in tech work. *Gender & Society*, 33(5), 722-745.

Alencar, W. C. (2016). Os direitos humanos no mundo do trabalho: raça e gênero nas organizações - um olhar sobre nós mesmos. *Cadernos Zygmunt Bauman*, 5(10), 82-102.

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.

Archambault, E., Campbell, D., Gingras, Y., & Larivière, V. (2009). Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. *Journal of the American society for information science and technology*, 60(7), 1320-1326.

Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

Beckhauser, S. P. R., & Gomes, G. (2019). The impact of diversity on innovation in countries. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), 1013-1026.

Benevides, T. M., & Castro, J. D. C. B. C. (2019). Os desafios enfrentados pelas mulheres pretas no mercado de trabalho em Salvador sob uma perspectiva interseccional. *Revista Formadores – Vivências e Estudos*, 12(7), 6-19.

Camargo, F. P., Tannhauser, C. L., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. E., Bernardi, F. C., & Craco, T. (2019). Relações de poder entre gêneros no ambiente organizacional: uma análise da

representação feminina nas empresas de tecnologia da informação (TI) de Porto Alegre. *Ciência da Informação em Revista*, 6(2), 51-69.

Campos, J. G. F., Vasconcellos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração*, 48(3), 560-573.

Campos, L. L., Lucas, A. C., & Fischer, A. L. (2011). Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. *Pensamento & Realidade*, 26(2), 3-21.

Cappelle, M. C. A., & Melo, M. C. D. O. L. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 71-99.

Caproni, H. L., Neto, Saraiva, L. A. S., & Bicalho, R. A. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 86-103.

Carrieri, A. D. P., Aguiar, A. R. C., & Diniz, A. P. R. (2013). Reflexões sobre o indivíduo desejanste e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 165-180.

Carrieri, A. D. P., Souza, E. M. D., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.

Carvalho-Freitas, M. N. D. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), 121-138.

Carvalho-Freitas, M. N. D., Silva, O. A., Tette, R. P. G., & Silva, C. V. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 174-191.

Castro, B. L. G., Pezarico, G., & Bernartt, M. (2019). Diversidade e interculturalidade no contexto organizacional: o caso dos trabalhadores haitianos em Pato Branco (PR). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 13(1), 1829-1850.

Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 2-18.

Costa, L., Sampaio, J. D. O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738.

Dalpian, P. R. C., & Silveira, T. D. (2020). Locais de mercado, diversidade e exclusão interseccional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 377-390.

Dani, A. C., Picolo, J. D., & Klann, R. C. (2019). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *Rausp Management Journal*, 54(2), 154-177.

- Diniz, A. P. R., Carrieri, A. P., Gandra, G., & Bicalho, R. A. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 93-114.
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. D. P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45-66.
- Ferreira, L. C. M., & Rais, L. A. (2016). What is the relationship between diversity and performance? A study about the relationship between the proportion of people with disabilities in the productivity of Brazilian firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 108-124.
- Figueiredo, M. D. (2015). Embodied prejudices: a study on diversity and practices. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(6), 527-538.
- Filippim, E. S., Schumarcher, M., & Alperstedt, G. D. (2018). A inserção de imigrantes haitianos em uma organização. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2067-2095.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Fraga, A. M., Gemelli, C. E., & Rocha-de-Oliveira, S. (2019). Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(3), 158-178.
- Fraga, J., & Silva, V. (2012). Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, 9, 58-80.
- Franco, D. S., Magalhães, A. F., Paiva, K. C. M., & Saraiva, L. A. S. (2017). Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. *Economia e Gestão*, 17(48), 43-61.
- Freitas, M. E. (2017). Managing diversity in Brazil. In M. Özbilgin, & J. F. Chanlat (Eds.), *Management and Diversity: Perspectives from Different National Contexts* (pp. 113-158). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Geertz, C. (1999). Os usos da diversidade. *Horizontes antropológicos*, 5(10), 13-34.
- Gemelli, C. E., Fraga, A. M., & Prestes, V. A. (2019). Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(2), 222-248.
- Gomes, N. L. (2012). Desigualdades e diversidade na educação. *Educação & Sociedade*, 33(120), 687-693.

- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505.
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2013). Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, 13(26), 75-92.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2011). O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1085-1098.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Kochhnann, S. C., & Rodrigues, G. O. (2016). Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana? *Revista Espaço Acadêmico*, 16(182), 1-11.
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453-463.
- Lazzaretti, K., Piekas, A. A. S., & Julkovski, D. J. (2019). Características dos conselhos de Administração e desempenho das firmas brasileiras de capital aberto. *Revista Gestão Organizacional*, 12(3), 54-71.
- Leão, A. C. (2015). Breves notas à conferência “A cidadania: a construção da identidade e os desafios da diversidade”. *Interacções*, 11(36), 34-46.
- Leão, M. A. B. G., & Silva, L. S. (2012). Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da psicodinâmica do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(125), 159-169.
- Lima, N. P. O, & Gomes, A. S., Filho. (2019) Mulheres empreendedoras no Brasil: um estudo bibliográfico/*Entrepreneurship women in Brazil: a bibliographic study*. *Revista de Psicologia*, 13(48), 821-830.
- Loiacono, E. T., & Ren, H. (2018). Building a neurodiverse high-tech workforce. *MIS Quarterly Executive*, 17(4), 263-279.
- Lucena, S. C., & Santos, C. V. C. (2019). Diversidade e mercado de trabalho no Brasil. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, 2(2), 136-156.
- Machado, C., Jr., Bazanini, R., & Mantovani, D. M. N. (2018). The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afro-descendants in brazilian companies. *Organizações & Sociedade*, 25(87), 632-655.

- Marques D. S., Moreira, T. P., & Lima, T. C. B. (2017). Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma Universidade Pública. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 119-140.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: a systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Martinez, V. D. L. P. R. (2016). Mais vale parecê-lo que sê-lo? A impressão, o diálogo e a diversidade para gestores de inovação. *Gestão & Regionalidade*, 32(96), 135-150.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- Mendonça, A. P. A., Aragão, C. A. S., Bastos, E. M., & Del Vecchio, R. C. (2019). Orientação sexual e inclusão nas organizações com diversidade cultural. *Hegemonia*, 28, 101-120.
- Michetti, M. (2017). O discurso da diversidade no universo corporativo: institutos empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea – Revista de Sociologia da Ufscar*, 7(1), 119-146.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos afro-asiáticos*, 25(3), 483-515.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. C., Jr. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. *Handbook de Estudos Organizacionais*, 1, 334-360.
- Nkomo, S. M., Roberts, L. M., Bell, M. P., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019). Diversity at a critical juncture: new theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517.
- Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & Jesus, G. A. (2014). Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 16(3), 194-209.
- Oliveira, A. B. (2012). A determinância dos fatores sócio-históricos em suas subjetivações na gestão de profissionais com deficiência nas organizações. *Revista Economia & Gestão*, 12(30), 82-102.
- Oliveira, J. S., Pereira, J. A., & Souza, M. C. D. D. (2013). Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2), 7-30.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1-5.

- Paniza, M. D. R., & Cassandre, M. P. (2018). Tudo muda para quem? O discurso da revista *Exame* sobre diversidade na reportagem de capa “Chefe, eu sou gay”. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(2), 119-141.
- Pereira, J. C., Lima, E. M. C., Ortiz, M. R. C., Silva, T. A., Silva, T. N., & Rosiano, Y. P. A. (2012). Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. *Revista de Administração da Unimep*, 10(2), 81-100.
- Pinheiro, J. L. A., & Gois, J. B. H. (2013). Amplitude da gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 72-90.
- Pompeu, S. L. E., & Souza, E. M. D. (2019). A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Organizações & Sociedade*, 26(91), 645-664.
- Pompeu, S. L. E., & Rohm, R. H. D. (2018). Gerenciamento da identidade e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho usadas por mulheres homossexuais. *Revista Adm. Made*, 22(3), 1-21.
- Puente-Palacios, K. E., Seidl, J., & Silva, R. A. D. (2008). Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista Psicologia – Organizações e Trabalho*, 8(2), 79-97.
- Ramos, F., Souza, S. O., & Wehrle, A. F. (2016). Cultura organizacional: um estudo de caso a partir da perspectiva dos gestores da empresa EQS Engenharia. *Revista Administração em Diálogo*, 18(2), 92-123.
- Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 240-260.
- Santos, H. (2019). Gestão da diversidade, identidade e racialização: duas gerações de profissionais negros(as) no mundo empresarial. *Contemporânea – Revista de Sociologia da Ufscar*, 9(2), 693-700.
- Santos, N. S., Silva, L. F. M., & Cassandre, M. P. (2017). Quem disse, Berenice, que ser gay é ser um bom vendedor de lojas de shopping? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 2237-1427.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Schmiliver, A. L., Teixeira, M. S., Brandão, M. D., Andrade, V. D., & Jucá, M. N. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Revista Pretexto*, 20(3), 83-97.
- Schröder, C. S. (2020). *A diversidade invisível: as pessoas AH/SD e a vida profissional* (Livro 1. Primeiros olhares). São Paulo, SP: Amazon Publishing (Independently published).
- Silva, A., Bastos, G. M. F., Lima, T. C. B., Ferraz, S. F. S., & Cabral, A. C. A. (2013). Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. *Revista Adm. Made*, 17(2), 85-105.

Silva, E. D. J. F. (2019). Racismo nas empresas: até quando? *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(15), 399-415.

Silva, P. M. M., & de Vasconcelos, C. R. M. (2019). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Comunicação & Informação*, 22, 1-14.

Sobral, F., & Bisseling, D. (2012). Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. *Brazilian Administration Review*, 9(2), 127-146.

Souza, E. M. D., Silva, A. R. L. D., & Carrieri, A. D. P. (2012). Uma análise sobre as políticas de diversidade promovidas por bancos. *Psicologia & Sociedade*, 24(2), 315-326.

Teixeira, G. L., & Porém, M. E. (2019). Travestis e organizações: o papel da comunicação na construção de espaços organizacionais. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, 13(2), 301-313.

Vasconcelos, A. F. (2016). Organizations workforce demographic age preferences: multiple case-studies from Brazil. *The Journal of Management Development*, 35(3), 406-427.

Veronese, M. V., Gaiger, L. I., & Ferrarini, A. V. (2017). Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da economia solidária. *Caderno CRH*, 30(79), 89-104.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 901-929.

Zoltowski, A. P. C., Costa, A. B., Teixeira, M. A. P., & Koller, S. H. (2014). Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de psicologia brasileiros. *Psicologia – Teoria e Pesquisa*, 30(1), 97-104.

Aline Mendonça Fraga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-464X>

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pesquisadora do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/PPGA/UFRGS). E-mail: alinemf.adm@gmail.com

Renato Koch Colomby

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5013-6913>

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR - Campus Palmas). E-mail: renato.colomby@gmail.com

Catia Eli Gemelli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7163-0494>

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS - Campus Osório). E-mail: catia.gemelli@osorio.ifrs.edu.br

Vanessa Amaral Prestes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5192-310X>

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Pesquisadora do Observatório Internacional de Carreiras (OIC/PPGA/UFRGS). E-mail:
vanessa.amaral.prestes@gmail.com